اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية علي مستوي 13 مؤسسة اقتصادية بوهران

بوتيفور الزهراء
أستاذة مكلفة بالدروس بالمدرسة العليا للتعليم التكنولوجي
zboutifour@yahoo.fr
لكحل فريدة
أستاذة مكلفة بالدروس بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران,
lakhal_farida@yahoo.fr

الملخص:

تشكل المعطيات العلمية أو التقنية و الرسمية أو غير الرسمية منجما من المعلومات لصالح متخذي القرار أو لصالح الباحثين و أمام هذه الوفرة من المعطيات و أمام الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم تحتاج المنظمات إلي أنظمة تساعدها علي الاستغلال الفعال للكمية الكبيرة من المعلومات الالكترونية. و لكي تحصل المنظمات علي المعلومات الإستراتيجية عليها انتهاج خطة بحث منظمة لهذه المعلومات تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة. و لعل نظام اليقظة من بين الأنظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة ما تحتاجه انطلاقا من مرحلة البحث وصولا إلي مرحلة الاستغلال للمعلومات.
هدفنا من هذه المداخلة هو تبيان دورنظام اليقظة في اتخاذ القرار و هذا من خلال دراسة ميدانية لثلاث عشرة مؤسسة جزائرية متواجدة بوهران. و قد اعتمدنا في ذالك علي استبيان موجه إلي عدد من مسيري كل مؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة ، نظام المعلومات، المحيط، اتخاذ القرار، المحيط

المــقدمـــة العامة:

إن سرعة التغيرات في الاقتصاد العالمي أثرت على معظم المؤسسات و بدرجات متفاوتة فهناك مؤسسات تأقلمت بشكل جيد مع هدا التطور و التغيير الحاصل وهناك مؤسسات تلاشت و فشلت أمام

التهديدات لعدم قدرتها على امتلاك قدرة تنافسية أكبر من منافسها من اجل النمو و البقاء، ة هدا راجع لعدة أسباب امن تهمها عدم نجاح إستراتجيتها أو عدم إدراكها لأهمية التفكير الاستراتيجي,

إن التفكير الاستراتيجي يعتمد على فهم الإستراتجية المعتمدة من طرف المؤسسة و البحث عن تغيير القواعد التي تحدد علاقتها مع التغيرات الخارجية: السوق ، التكنولوجية,,,الخ, فعندما تعتمد المؤسسة على إستراتجيتها فهي تتساءل عن مستقبلها وعن الاختيارات التي سوف تستعملها وعن القوى التي تمتلكها وعن مصيرها.

وهنا تطرح المعلومة كطرح هام و سلاح تستفيد من لاتخاذ قرارات تضمن لها الاستمرارية في ظل بيئة تشهد منافسة داخلية و خارجية حادة, و لكي تحل على المعلومة الإستراتجية عليها انتهاج خطة بحث منظمة لهده المعلومات و استغلالها بطريقة كفئة لتحقيق أهدافها.

و لعل نظام اليقظة من بين الأنظمة المعلوماتية المتطورة التي توفر للمؤسسة ما تحتاجه من معلومات، انطلاقا من مرحلة البحث وصولا إلى مرحلة استغلال المعلومات.

و من هنا طرحت إشكالية هدا البحث: هل تعتمد المؤسسات الجزائرية على نظام يقظة يساعدها في اتخاذ قراراتها ؟

و قد أدرجت تحت هده الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. هل تمتلك المؤسسات الجزائرية أنظمة معلوماتية
2. هل تعي المؤسسات الجزائرية أهمية اليقظة كأداة مساعدة لاتخاذ القرار
3. هل تفكر المؤسسات الجزائرية في تبني نظام لليقظة

للإجابة على هده التساؤلات وضعنا مجموعة من الفرضيات و الفرضيات الفرعية، و هي كالتالي:

1. تمتلك المؤسسات الجزائرية أنظمة معلوماتية,
   - تختلف المؤسسات العمومية عن الخاصة
   - تختلف المؤسسات حسب حجمها
   - تختلف المؤسسات حسب نشاطها الاقتصادي
2. تعي المؤسسات الجزائرية أهمية اليقظة كأداة مساعدة لاتخاذ القرار
   - تختلف المؤسسات العمومية عن الخاصة
   - تختلف المؤسسات حسب حجمها
   - تختلف المؤسسات حسب نشاطها الاقتصادي
3. تفكر المؤسسات الجزائرية في تبني نظام لليقظة
   - تختلف المؤسسات العمومية عن الخاصة
   - تختلف المؤسسات حسب حجمها
   - تختلف المؤسسات حسب نشاطها الاقتصادي
   -

إن الهدف من هده الورقة البحثية و انطلاقا من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المختلفة الأحجام و النشاط و الملكية لرأس المال هو توضيح ماهية اليقظة و طرحها كأداة مساعدة لاتخاذ القرار و

الاطلاع على واقع المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية الجديدة و كيفية التاقلم معها.

على هذا الأساس، سنتعرض في هذه الورقة البحثية إلي اليقظة الإستراتجية كأداة مساعدة لاتخاذ القرار و سنركز على المحاور التالية:

- مفاهيم حول اليقظة و اتخاذ القرار.
- علاقة اليقظة باتخاذ القرار
- الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

1 . مفاهيم حول اليقظة و اتخاذ القرار

1.1 اليقظة و الذكاء

عرف مفهوم المراقبة (La surveillance) تطورا مند الستينات و دلك بالتوافق مع تغيرات محيط المؤسسة. لقد أشار الكثير من الكتاب الى صعوبة كل من المراقبة، اليقظة و الذكاء حيث أن التعاريف و التعابير التي خاضت فيها كثيرة و متعددة إضافة لدلك مشكل الترجمة من الانجليزية إلى الفرنسية. من بين هده المصطلحات الحذر و المراقبة و اليقظة و الذكاء

حسب (Thietart (1984 فان المراقبة هي السيرورة التي تقوم المؤسسة من خلالها بتفحص محبطها للتأقلم معه

إن اليقظة تشير إلي الجهد التي تبدله المؤسسة لتكون في الاستماع بحرص للمحيط و هي تدل غلي تعبير متجانس يجمع مختلف أشكال اليقظة مثل اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، التنافسية السياسية، هدفها هو السماح بالحصول علي فرص و الابتعاد عن المخاطر بطرق تنبؤية ممكنة.

1 مفاهيم حول اليقظة و اتخاذ القرار

1 . 1 مفهوم اليقظة

1.1.1 التطور التاريخي لمفهوم المراقبة

إن فكرة مراقبة محيط المؤسسة مرت بثلاث مراحل هي:

1. مرحلة الظهور
2. مرحلة النضج
3. مرحلة التدعيم

الجدول الموالي يوضح هده المراحل

الجدول رقم 1 : المراحل الثلاث لتطور لمفهوم مراقبة محيط المؤسسة

المراحل / التطور	مرحلة الظهور	مرحلة النضج	مرحلة التدعيم
التطور الانجليزي	من 1967 إلي 1979	من 1980 إلي 1990	ابتداء من 1991
التطور الفرنسي	من 1970 الي 1990	من 1991 الي 2000	ابتداء من 2001

2.1.1 تعريف اليقظة:

إن مصطلح اليقظة حديث النشأة، ظهر و نشا في أدبيات المناجمنت و في الأوساط التي تعتني بالمعلومة و تسييرها.

تعرف اليقظة علي أنها " النشاط الذي يمكننا من البقاء علي علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله"[1]

كما أنها تعتبر "عملية رصد للبيئة، تتبع و نشر مستهدف للمعلمات المعالجة لغرض اتخاذ القرارات".

"اليقظة هي عملية منظمة من بحث و تحليل و انتقاء للمعلومات التي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة"

وظيفة اليقظة تعتمد علي البحث عن المعلومة الكلاسيكي مثل المعارض و الندوات و العلاقات مع إلهيات العامية و التحليل للمنشورات أو الانترنت...و هي علي أنواع: تكنولوجية، تجارية، تنافسية...

من خلال ما ورد فانه يمكن القول ان اليقظة عملية تسمح برصد و مراقبة محيط المؤسسة فهي تعتبر عاملا محددا لتاقلمها و تكيفها مع التغيرات التي تحدث في المحيط.

3.1.1 أنواع اليقظة

تتعدد أنواع اليقظة و تختلف، و من أنواعها : اليقظة التكنولوجية و اليقظة التجارية و اليقظة التنافسية و اليقظة الإستراتجية و اليقظة البيئية

أ. اليقظة التكنولوجية

هي عبارة عن الاستغلال النظامي و المنسق، خاصة للمعلومة الصناعية، هذه التقنية ترتكز علي الاسغاء باهتمام و المتابعة للاطلاع علي كل الابتكارات المفيدة و التي تضمن مساعدة المؤسسة لمواجهة المنافسة الدولية.[2]

هي عبارة عن ملاحظة و تحليل المحيط العلمي و التقني و التكنولوجي و الانعكاسات الحلية و المستقبلية لاستنتاج مخاطر و فرص التطور.

تهتم و اليقظة التكنولوجية ب:

- المكتسبات العلمية و التقنية
- المنتجات أو الخدمات، شكل المنتج، طرق النتاج، المعدات
- التكنولوجيا التي يعتمدها المنافسون

ب. اليقظة التجارية

تهتم اليقظة التجارية برصد و متابعة المعلومات المتعلقة بالزبائن و الأسواق و الموردين و بمدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية في المؤسسة مقارنة بأهم المنافسين لإحداث تفوق تسويقي. فهي بمعني أخر تتحل المؤسسة إمكانية كشف تطور حاجيات و تطلعات الزبائن و مسايرة مصادر التموين الجديدة.

1

2 M D Rouach, « La veille technologique et l'intélégence économique », Edition PUF, Paris, 1996, page 15

ت. اليقظة التنافسية

تعد النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالتعرف علي منافسيها الحاليين و المحتملين كما تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة و هذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها عند تحليل الصناعة و تحليل المنافسة

ث. اليقظة البيئية

تسمي أيضا اليقظة الاجتماعية او اليقظة الشاملة حيث انها تجمع ما بقي من عناصر، خلافا للتكنولوجيا، المنافسة و التجارة. فهي تهتم بالمحيط السياسي، الاجتماعي، الثقافي، القانوني...الخ

ج. اليقظة الإستراتجية

اليقظة الإستراتجية هي السيرورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد علي التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي و الاقتصادي بهدف خلق فرصة للمؤسسة و تقليص الأخطار.

من التعاريف الموجودة لليقظة الإستراتجية نجد ما يلي:

حسب Jean Michel Ribault هي: المتابعة الإجمالية و الذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة لفرص للمؤسسة. [3]

و يعرفها علي أنها تحويل معلومة مكتسبة في إطار مراقبة المحيط بهدف اكتشاف و استشعار الإشارات الضعيفة الدالة التهديدات أو الفرص. و هي أيضا نضام غابته الإبداع و اتخاذ\ القرارات الإستراتجية [4].

كما أن اليقظة الإستراتجية امتداد لليقظة التكنولوجية، التي تعد أول نوع لليقظة ال\اي طبقته المؤسسات و الذي نوسع مفهومه في الوقت الحالي ليشمل عدة ميادين: التجارية التنافسية ...الخ.

يفضل بعض المختصين استعمال مصطلح الذكاء الاقتصادي لأنه يضفي علي اليقظة دلالة و معني اقوي حيث أن لا يجب علي اليقظة الإستراتجية الاكتفاء بالدفاع بل يجب أن تكون هجومية .

بالنسبة ل H.Lesca اليقظة الاستراتجي أن تتضمن نشاط مستقبلي تتنبأ بما سيجري في المستقبل بالقيام بأربع مهام أساسية:[5]

- ملاحظة المحيط الاستراتيجي

---

[3] Jean Michel Ribault , séminaire , ‘’ Veille stratégique ‘’, EN PSTT, 1992, cité in Laurent Hermel, ‘’ Maîtriser et pratiquer la veille stratégique’’, Ed : AFNOR, 2001, P2.

[4] Mustapha Bouroubi , ‘’ De la veille technologique à la veille stratégique :Etude conceptuelle et méthodologie de mise en oeuvre ‘’ , Mémoire de magister , Alger , 1999-2000, P 47 Cité in Y. Abdellaoui ,La veille stratégique dans les PME – PMI,revue **G**ESTION **&** **E**NTREPRISE, Mars 2005, N° 27 page 22

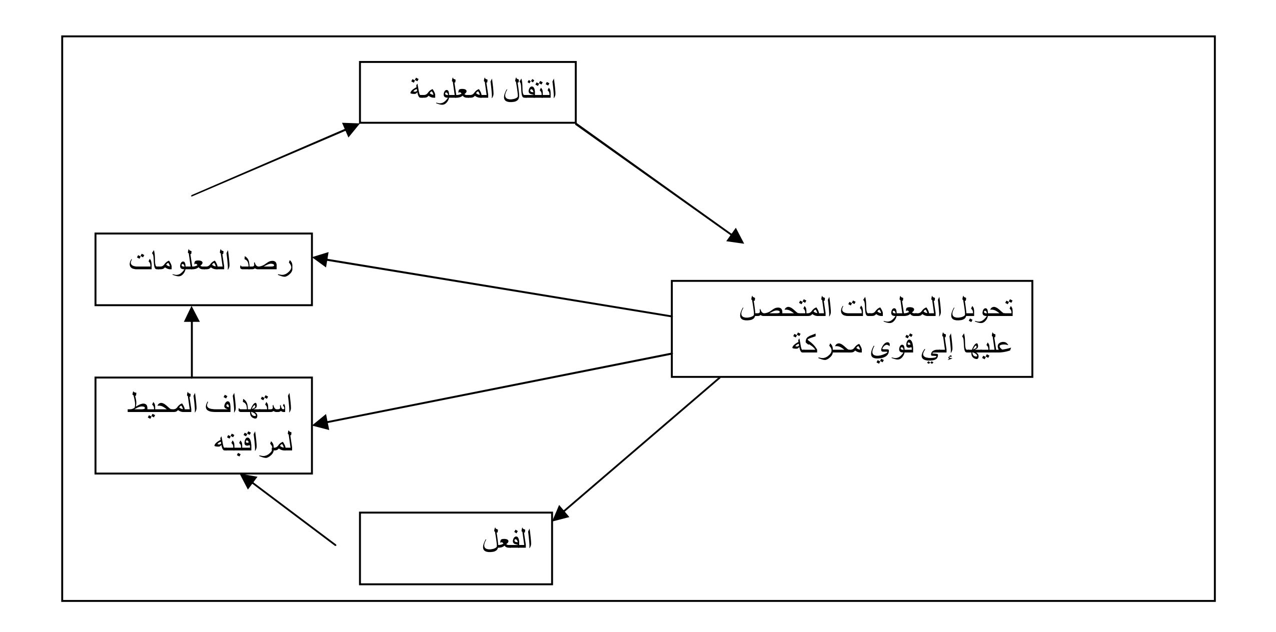
[5] Cité in L.Hermel, op cit, P 3.

- اكتشاف المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي يمكن أن تقع.
- تحليل و تصفية المعلومات التي يمكن أن تؤثر علي تنفيذ الإستراتجية
- ضمان النشر الانتقائي للمعلومة لصالح الأشخاص المصرح لهم.

4 .1.1 سيرورة اليقظة

إن اليقظة هي عبارة عن سيرورة معلوماتية مفتوحة علي محيط المؤسسة، تبدأ من مرحلة البحث عن المعلومات وصولا أي فهمها وتسييرها واستعمالها بالشكل المناسب.

الشكل رقم 1: مراحل الأساسية اليقظة الإستراتجية



Source :Humbert LESCA, Marie-Laurence CARON-FASAN, La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales. http://www.veille-strategique.org

المرحلة الأولي هي مرحلة الاستهداف و تتمثل في تحديد الجزء من المحيط الذي ترغب المؤسسة في متابعته و تحديد المعلومات المطلوبة ثم تأتي مرحلة الرصد التي تتضمن تعيين الأشخاص المساهمين في عملية اليقظة و كدا مهمة كل واحد منهم لجمع المعلومات. ثم يتم انتقال المعلومة، أثناء هده المرحلة يقوم جامع المعلومات إلي الشخص المكلف بتخزينها. ثم تعالج لتنشر فيما بعد إلي المستعمل النهائي الذي غالبا ما يكون مسئولا تنفيذيا.

5.1.1 الوظائف الأساسية لليقظة الإستراتجية

إن النقد الذي يمكن توجيه لتعاريف اليقظة، و هي أنها لم تسمح بالتمييز بشكل كافي بين مصطلحي اليقظة

و الذكاء.

تشمل اليقظة الإستراتجية علي مجموعة من الوظائف:

- **وظيفة التنبؤ**:إن السبب الأول لوجود اليقظة الإستراتجية هي التنبؤ بالتهديدات و الفرص التي تتواجد في المحيط
- **الوظيفة المعلوماتية:** السبب الثاني لوجود اليقظة هو التزود بالمعلومة لغرض إشباع حاجة مستعمل المعلومة للحصول عليملف كامل عن شخص ما. وتمثل هده الوظيفة الوظيفة القاعدية لنشاط اليقظة..
- **وظيفة التحليل و التلخيص** بمعني تفكيك المعلومات المتحصل عليها لاستنباط العناصر الأساسية
- **وظيفة إعطاء المعلومة الشكل المناسب:** إن جعل المعلومة في شكل مناسب يمكن ان يلعب دورا هاما في فهم المعارف المنشورة.
- **وظيفة تحديد الحاجيات للمعلومة:** هده المعلمات يجب ان تجيب علي احتياجات المستعمل.

2.1 اتخاذ القرار

حسب J.F. Dhenin et B. Fournie اتخاذ القرار يعني " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لاجل تحقيق هدف، حل مشكل أو انتهاز فرصة"[6]

و يعرف أيضا علي انه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل من بينها.[7]

يقوم اتخاذ القرار على وجود بديلين أو أكثر نظرا لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ.

2 . علاقة اليقظة باتخاذ القرار

التخطيط يعني أخذ القرارات وهو يعني استعمال المعلومات التي هي بحوزة المنظمة لتشكيل مخططات لحل المشاكل المطروحة أو لاستغلال الفرص المتاحة

وإذا تتبعنا كيفية أخذ القرارات في إطار التخطيط نجد أنها تمر بالمراحل التالية:

1 - تحديد المشكلة أو الفرصة وتعريفها:

يتم هذا عن طريق جمع المعلومات والحقائق حتى يتمكن من تحديد نقاط قوة أو ضعف المنظمة والفرص والمخاطر (يجب تجنب الخلط بين العوارض والمشاكل). مثال قد ترى الإدارة أن المشكلة هي الإصطدام بين الشخصيات بينما المشكلة الحقيقية هي ضعف الهيكل التنظيمي و قد ترى أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ في برنامج لتخفيض التكاليف بينما قد تكون المشكلة الحقيقية هي سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات بالتالي المهمة أللأولى هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها بعد تعريفها يجب تجميع الحقائق. ليس من الضروري معرفة كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم ولكن من الضروري معرفة ماهية المعلومات الناقصة حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر.

2 - تنمية الحلول البديلة وتقديمها

---

[6] J.F. Dhenin et B. Fournie, 50 thèmes d’initiation à l’économie d’entreprise, page 175

[7]إبراهيم شيحا، أصول الإدارة العامة، ص 1 4 3

بعد تحديد وتحليل المشكلة يصبح من الضروري تحديد عدة حلول بديلة للمشكلة. وفي هذه المرحلة يجب جمع العديد من المعلومات وتحليلها وتعيين الإيجابيات والسلبيات المقترحة وكلما كانت الحلول المقترحة ذات أهمية كلما كانت احتمالات إيجاد الحل السليم. تحديد الحلول يجب تقييمها باستعمال تحليل التكاليف/ الأرباح وعادة المقاييس التي تأخذ في تقييم حلول التخطيط هي:

- التكاليف: ماهي تكاليف تنفيذ الحل المقترح (الاستثمارات المباشرة)
- سرعة تحقيق النتائج: من يحقق النتائج الإيجابية
- القبول: الحل المقترح هل هو مقبول من طرف كل المعنيين
- العدالة المبدئية: (la justice éthique) هل الحل المقترح يحترم المعايير المتفق عليها من طرف المعنيين

3 - اختيار الحل المناسب

4 - وضع المخططات

5 - تقييم النتائج

بالتالي إذا أخذنا بتعريف اتخاذ القرار علي انه الاختيار بين بديلين فان اليقظة هي المرحلة التي تسبق اتخاذ قرار.

و إذا أخذنا بان التخطيط هو اتخاذ القرار فان اليقظة هي في بعض الحالات هي المرحلة الأولى للتخطيط (تحليل البيئة قبل وضع الهدف) وفي حالات أخري هي المرحة الثانية. (تحليل البيئة بعد وضع الهدف).

و اعتمدنا تعريف اليقظة من خلال الوسائل الموضوعة من طرف المؤسسة لمراقبة محيطها لغرض تشخيص التهديدات و الفرص. فهي عبارة عن نظام معلومات متطور لتوطيد و تدعيم القرارات الهامة التي اتخذتها المؤسسة.

3 . الدراسة الميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية المتواجدة بوهران.

3 . 1 **الإجراءات المنهجية للدراسة**

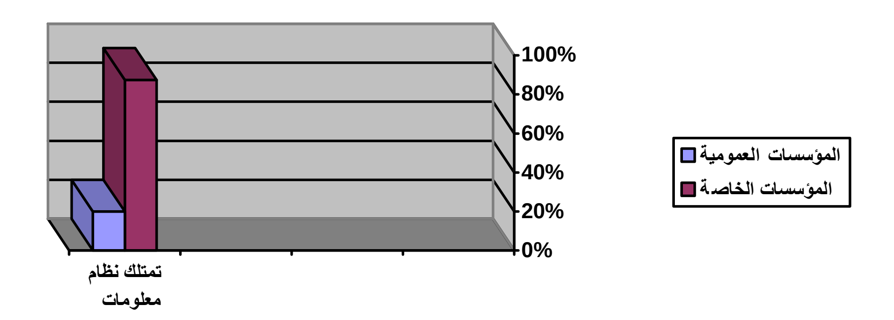
اقتصرت الدراسة علي ثلاث عشرة مؤسسة اختلفت مناطق تواجدها، غير ان معظمها كان في منطقة الصناعية بالسانيا. وقد روعي التنوع في اختيار هده المؤسسات. وقد اعتمدنا علي توزيع استبيان موجه. الاستبيان مكون من مجموعة من الأسئلة المغلقة و النصف مغلقة و المفتوحة. تم توزيع الاستبيان في مدة تجاوزت الشهر علي مسيري المؤسسات.

3 . 2 **عرض النتائج:**

إن الدراسة الميدانية التي تم إجرائها تمت وفق فرضيات فرعية أفرزت النتائج التالية.

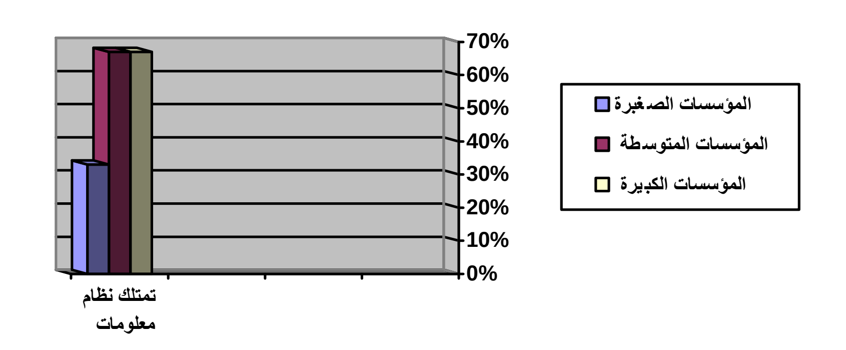
الفرضية الأولي تمتلك المؤسسات الجزائرية أنظمة معلوماتية,

- تختلف المؤسسات العمومية عن الخاصة



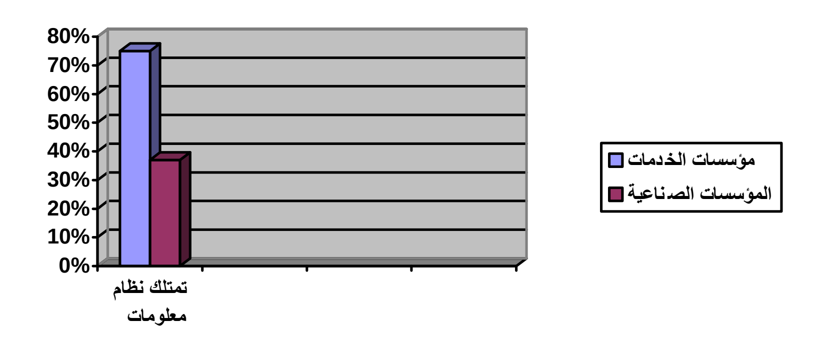
من خلال البيان غالبية المؤسسات الخاصة تمتلك نظام معلومات بينما اقل من نصف المؤسسات العمومية يمتلك نظام معلومات.

- تختلف المؤسسات حسب حجمها نشاطها



إن النسبة الأقل التي تمتلك نظام معلومات هي المؤسسات الصغيرة.

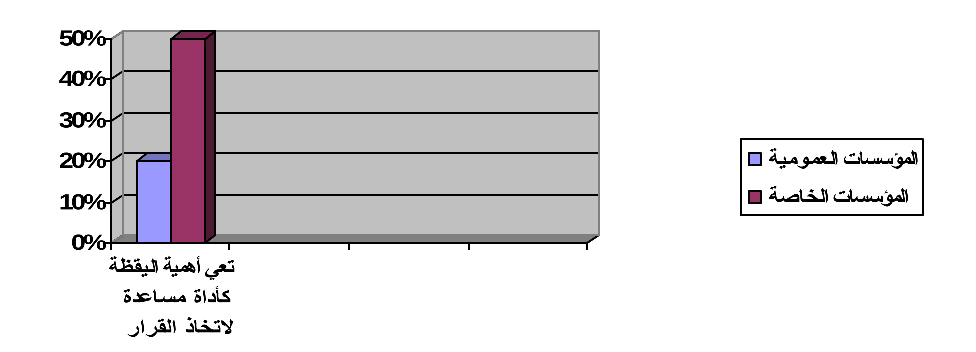
- تختلف المؤسسات حسب نشاطها الاقتصادي



معظم المؤسسات الخدماتية تمتلك نضام معلومات.

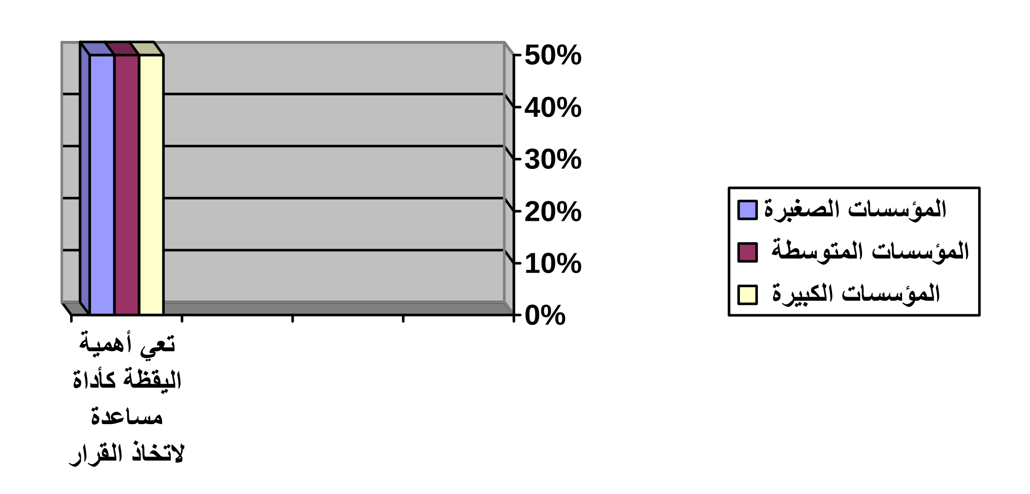
الفرضيةالثانية: تعي المؤسسات الجزائرية أهمية اليقظة كأداة مساعدة لاتخاذ القرار

- تختلف المؤسسات العمومية عن الخاصة

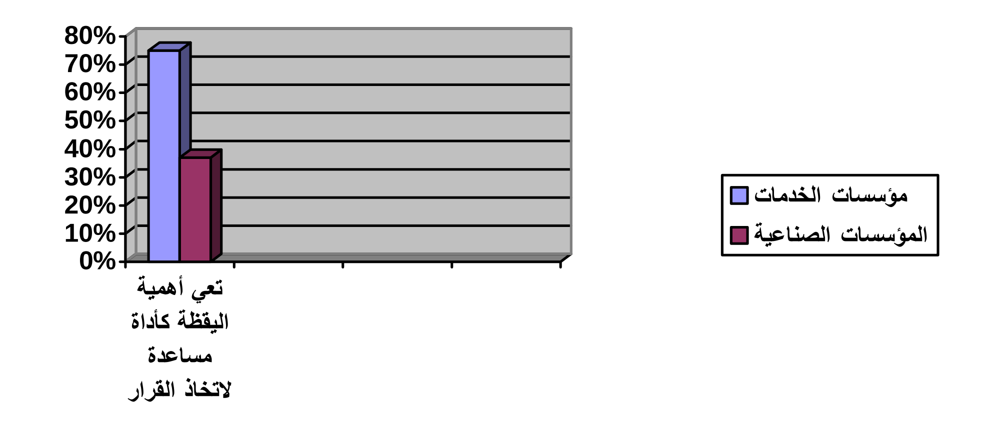


نسبة كبيرة من المؤسسات العمومية لا تعي أهمية اليقظة الإستراتيجية

- تختلف المؤسسات حسب حجمها

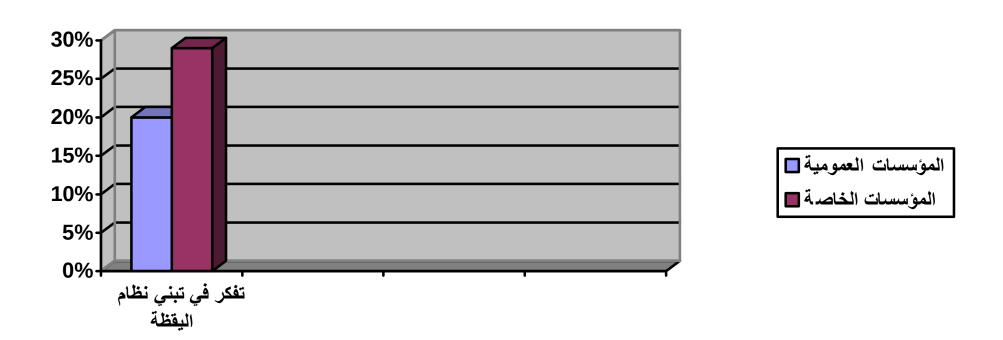


- تختلف المؤسسات حسب نشاطها الاقتصادي



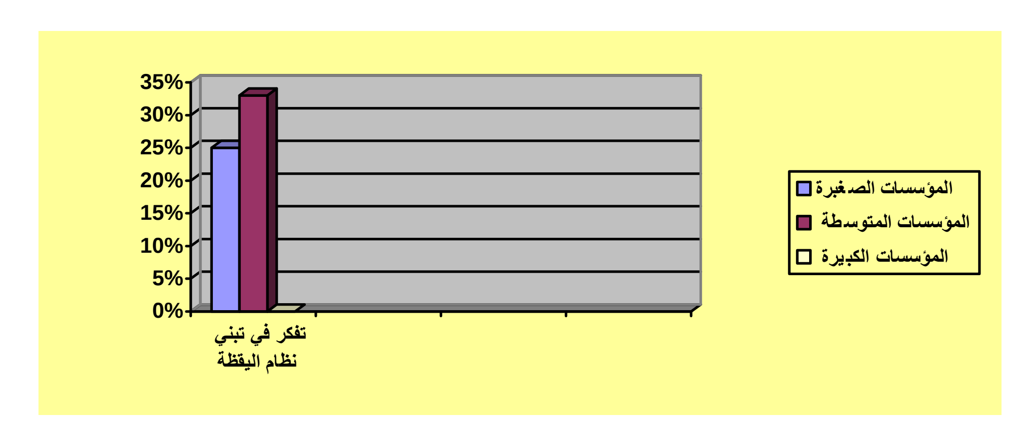
الفرضيةالثالثة: المؤسسات الجزائرية تفكر في تبني نظام اليقظة

- تختلف المؤسسات العمومية عن الخاصة



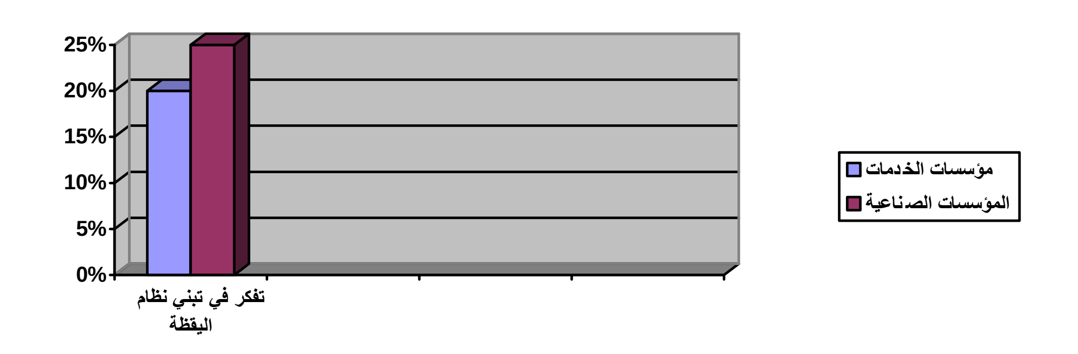
يتضح من الشكل أن معظم المؤسسات العمومية لا تملك الإمكانات الكافية لوضع نظام لليقظة

- تختلف المؤسسات حسب حجمها



نلاحظ أن المؤسسات الكبيرة لا تفكر في تبني نظام اليقظة

- تختلف المؤسسات حسب نشاطها الاقتصادي



نسبة قليلة من المؤسسات سواء الخدماتية او الصناعية تفكر في تبنى اليقظة.

3.3 مناقشة النتائج

الفرضية الأولي: تمتلك المؤسسات الجزائرية أنظمة معلوماتية,

تحققت هده الفرضية من اجل المؤسسات الخاصة و المؤسسات المتوسطة و الكبيرة التي تنشط في مجال الخدمات و هدا راجع لعدة أسباب:

ان المؤسسات العمومية لا تقوم بالبحث و جمع و تحليل المعلومات لانها تعتمد علي الدولة لتغطية أي عجز كما أن حجم وطبيعة النشاط تدفع بالمسيرين بالبحث عن المعلومة حول – الزبائن، الموردين

الفرضيةالثانية: تعي المؤسسات الجزائرية أهمية اليقظة كأداة مساعدة لاتخاذ القرار

نفس التحليل كما في الفرضية الأولي.

الفرضيةالثالثة: المؤسسات الجزائرية تفكر في تبني نظام اليقظة

في كل الحالات النسب متقاربة و لا تتجاوز 30 % من المؤسسات التي تفكر في تبني نظام اليقظة. و هدا راجع لعدم توفر الإمكانات المالية و المادية و البشرية لإقامة هدا النوع المتطور من النظام للمعلومات كما آن لا المؤسسات لا تعي التحديات المستقبلية التي ستواجهها.

الخاتمة

توجد المؤسسة في بيئة لا يمكنها بأي شكل من الإشكال أن تعيش بمعزل عنها. هده البيئة دائمة التقلب ولكي تضمن بقائها في السوق عليها التكيف مع بيئتها، فتكون المؤسسة بدلك قادرة مواجهة التغيرات التي تطرأ في المحيط. بالنسبة لمجموعة من المؤسسات الجزائرية فقد توصلنا لأجوبة علي الأسئلة المطروحة و هي أن معظم المؤسسات الخاصة و المؤسسات المتوسطة و الكبيرة التي تنشط في مجال الخدمات تمتلك نظام للمعلومات وتعي أهمية اليقظة لكن لا تفكر في مجملها في تبني نظام لليقظة.

و أن معظم المؤسسات العمومية و المؤسسات الصناعية لا تقوم بالبحث و جمع و تحليل المعلومات لعل الأسباب السباب لتي أدت لدلك هي:

- غياب الشعور بالمسؤولية لدي مسيري المؤسسات العمومية
- صغر حجم المؤسسة

من خلال ما ورد يمكن تقديم بعض التوصيات التالية

- تخسيس المسيرين بأهمية اليقظة كأداة لاتخاذ القرارات المناسبة وبالتحديات الراهنة
- تدريبهم علي نظام اليقظة
- توفير الوسائل المادية و المالية و البشرية لإقامة نظام اليقظة

المراجع.

Mustapha Bouroubi , ‘’ De la veille technologique à la veille stratégique :Etude conceptuelle et méthodologie de mise en oeuvre ‘’ , Mémoire de magister , Alger , 1999-2000, P 47 Cité in Y. Abdellaoui ,La veille stratégique dans les PME – PMI,revue **G**ESTION **&** **E**NTREPRISE, Mars 2005, N° 27

Jean Michel Ribault , séminaire , ‘’ Veille stratégique ‘’, EN PSTT, 1992, cité in Laurent Hermel, ‘’ Maîtriser et pratiquer la veille stratégique’’, Ed : AFNOR, 2001.

J.F. Dhenin et B. Fournie, 50 thèmes d’initiation à l’économie d’entreprise,

L Hermel, Maitriser et pratiquer la veille stratégique, Edition Afnor, paris 2001

إبراهيم شيحا ، أصول الإدارة العامة

عبد السلام أبو قحف، إدارة الإعمال وجهة نظر معاصرة، المكتب العربي الحديث مكتبة الإشعاع الفنية ، مصر 2001